مجلة الطفولة والتربية – العدد السادس والأربعون – الجزء الثاني – السنة الثالثة عشرة – أبريل ٢٠٢١

[٩]

درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت

د. تهاني محسن السبيعي
دكتوراه في الإدارة التربوية

درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت

د. تهاني محسن السبيعي*

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت.

تكون مجتمع الدراسة من (١٤٩) مديرًا ومديرة في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت للعام ٢٠٢٠/٢٠٢١.. استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الجنس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزي إلى المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الخبرة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بدعوة وزارة التربية إلى تقديم دورات تقنية عالية الجودة بخصوص مهارات حل المشكلات للحد الذي يمكِّن مدير المدرسة من استخدام الأساليب والطرق الإبداعية لحل المشكلات، بحيث تقوم جهات متخصصة بمجال الإبداع بعملية تدريب جميع المديرين، مع مراعاة إعطاء الوقت الكافي للتدريب.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، الابداع الاداري.

---

* دكتوراه في الإدارة التربوية.

Abstract:

This study aimed to find out the degree of practicing administrative creativity among school principals from their point of view in the educational capital district in the State of Kuwait.

The study population consisted of (149) male and female principals in the educational capital district in the State of Kuwait for the year 2020/2021. The questionnaire was used to collect information, and its validity and reliability were verified.

The results of the study showed that the degree of practicing administrative creativity among school principals from their point of view in the educational capital district in the State of Kuwait was moderate, and there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing administrative creativity among school principals from their point of view in the educational capital district in the State of Kuwait is attributed to sex. It showed also, that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of the practice of administrative creativity among school principals from their point of view in the educational capital district in the State of Kuwait attributable to scientific qualification. Also, there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing administrative creativity among school principals from their point of view in the educational capital district in the State of Kuwait is due to the experience.

In light of the results of the study, it recommends inviting the Ministry of Education to provide high- quality technical courses on problem- solving skills to the extent that enables the school principal to use creative techniques and methods to solve problems. So that, specialized experts in the field of creativity train all principals, taking into account the giving adequate time for training.

Key words: Practicing, administrative creativity.

مقدمة:

في ظل التطورات والتحسينات العالمية التي شملت جميع المجالات والجوانب المختلفة والتي من أهمها المجال التربوي، فإن دور الإبداع الإداري مهمًا لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، فمن أهم ما يقدمه الإبداع الإداري هو تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، وتحسين المناخ العام.

ولعلنا نجد أنه من المداخل الرئيسة في العمل الإداري أن تكونَ مبدعًا إداريًّا؛ لأنه يحدث تأثيرًا جيدًا له فوائده على المؤسسات والعاملين فيها، وهو يمثل جانبًا مهمًّا في الإدارات المدرسية؛ حيث إن البيئة هي بيئة تتصف بالتطور التقني والتكنولوجي السريع، والسعي الدائم في برامج التعليم المختلفة للاندماج مع المجتمع وقضاياه بصورة أشمل وأعم، وهذا يفرض أن يكون الإبداع في الإدارة المدرسية متلائمًا مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم من حولنا (Bashiwa, 2019).

لذلك فإننا نلاحظ أن أهم دور للإبداع الإداري هو إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات إضافة إلى كسر الحواجز لدى العاملين وإثارة الأفكار الجديدة لديهم لتطوير الأداء وتحسينه وتحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعدُّ الفرد المبدع جوهر عمل المنظمات ومحور عملية الإبداع الإداري، لذلك فمن أهم المنجزات في هذا الوقت هو تطوير عملية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وأن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين الجو العام في المؤسسة لرفع مستوى الأداء في العمل، وهو يعمل على استثارة الأفكار الجديدة والمفيدة، كما يعمل على إيجاد أنسب الحلول والتخلص من التفكير التقليدي وإنتاج الأفكار الخلاقة في أقل وقت وجهد، وبالتالي زيادة نسبة الإنتاج والمكاسب. ويعدّ تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها أمرًا في غاية الأهمية، ولذلك فإن مشكلة الدراسة،

تمثلت بمعرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى المؤهل العلمي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الخبرة العملية؟

هدف الدراسة:

هدف الدراسة هو تعرف درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، ومعرفة الفروق في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الجنس، ومعرفة الفروق في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى المؤهل العلمي, ومعرفة الفروق في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الخبرة العملية، ومن ثمّ تقديم التوصيات المناسبة لدى مديري المدارس ومديراتها للتحسين والتطوير في درجة ممارسة الإبداع الإداري.

أهمية الدراسة:

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الفئات الآتية

- مديرو المدارس ومديراتها في وزارة التربية لتحديد أهم الصعوبات التي تحدّ من ممارسة الإبداع الإداري في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، والعمل على وضع حلول للتغلب عليها.
- الموجهون، حيث ستساعدهم نتائج هذه الدراسة في متابعة مديري المدارس ومديراتها لممارسة الإبداع الإداري في مدارسهم وأثرها على الطلبة وتحسين أدائهم، وبالتالي رفع مستوى الدولة في نتائج الاختبارات الدولية.
- الباحثون وخاصة في تطوير أدوات القياس كالاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، والدارسون في موضوع ممارسة الإبداع الإداري.

تحديد المصطلحات:

اشتملت الدراسة على مصطلحات سيت٢٠٢١– ٢٠٢٠، فاهيميًا وإجرائياً على النحو الآتي:

الإبداع الإداري: هو عملية تطبيق الأفكار والحلول الجديدة التي تنتج عن التفكير الذهني والضمني الخارجي في الواقع حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين (Al- Fa'oori, 2005).

ويعرف اجرائيًا بأنه قدرة المديرين العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، بحيث تعمل على تحقيق المصلحة العامة، ومن الممكن تطويرها حسب إمكانات الأفراد والجماعات في المؤسسة التعليمية.

حدود الدراسة:

نظراً لاتساع مجالات الإبداع الإداري، اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، وتحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد البشري:** مديري المدارس ومديراتها في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت.

- **الحد المكاني:** منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت.
- **الحد الزماني:** العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١، الفصل الدراسي الأول.

الأدب النظري:

لقد حدثت تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة ونمطها في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، وأصبح على القائمين في أية مؤسسة مواجهه تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها واستخدام أساليب مختلفة للتعامل مع المرؤوسين من أجل إنجاح عمل المؤسسات التي ينتمون إليها، فالإدارة الكفؤة هي القادرة على استغلال وتوجيه جميع جهود العاملين وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرجوة، كما وتلعب دورًا هامًا في تقدم أي مجتمع، والإدارة تقوم بدورٍ مهمٍّ في تحسين العملية التعليمية والتربويَّة؛ حيث تكون محطة انطلاق القائد الفعَّال في تبني اتجاهات حديثة ساعيًا إلى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية، مثل: إدارة الوقت، وإدارة الجودة الشاملة (Kandiko, 2019).

هذا الرقي والتقدم لا يتحقق إلا من خلال إبداع العاملين وإبداع المؤسسات، فالتقدم الكبير في شتى المجالات لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الإبداعية الجديدة،ولكي يستمر هذا التقدم فلا بد من استمرار الإبداع والتجديد والتطوير والتغيير نحو الأفضل (Camison & Villar- Lopez, 2014).

وقد عرّف الأخرس الإبداع الإداري على أنه "استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميتها وتطويرها (Al- Akhras, 2016).

وعرفها (Al- Barjawi, 2015) على أنها القدرة على امتلاك فكرة جديدة من خلال التخيُّل والتصور السريع لمختلف الحلول في مواجهة أي مشكلة، حيث أنه يوجد أربعة محاور للفكرة الجديدة وهي: شخصية، أصيلة، نافعة، وذات معنى للوصول إلى الحلول التي يريدها المبدع. كما وعرّف (Khasawneh, 2011) الإبداع الإداري أنه الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتسم بالجدية والتميز، وذلك يعني أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفًا من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الفني بجميع أشكاله.

وهناك مجموعة من العناصر الأساسية للإبداع الإداري وأهمها:

- **الأصالة:** ويقصد بها الندرة والتفرد، وهي القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين ولا يلجأ إلى الحلول التقليدي.
- **الحساسية للمشكلات:** وهي قدرة المبدع على إدراك المشاكل والأزمات في مختلف المواقف أكثر من غيره، ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها.
- **المرونة في التفكير:** وهي القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار.
- **الطلاقة:** وهي القدرة على تذكر عددًا كبيرًا من المعلومات والصور الذهنية بسهولة ويسر، وهذا يحتِّم أن يتمتع المبدع بثقافةٍ واسعةٍ إذ لا تذكر بدون تحصيل، فالموهبة وحدها لا تكفي للإبداع الإداري (Mreheel, 2013).

ومما سبق نلاحظ بأن الذكاء والإبداع مقدرتان منفصلتان، والعلاقة بينهما علاقة ليست أساسية، إذ أن قسطًا معينًا من الذكاء يكفي للإبداع، وهو ليس شرطًا من شروط الإبداع.

ويمر الإبداع الإداري بعدة خطوات وهي:

- مرحلة التصور وفيها تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات الإدارية والاحتياجات المطلوبة.
- مرحلة تكوين الفكرة وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلَّاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، وتمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع.
- مرحلة معالجة المشكلة وفيها يتم إيجاد الحلول والمعالجات للمشكلات المختلفة.
- مرحلة الحل وفيها إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلة تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع (خيرالله، ٢٠١٥).

أنواع الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات وهي:

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

- وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ومن أهم خصائص الشخص المبدع:
- **المعرفة:** بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- **التعليم:** وهو التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتمييز في الأداء:** فالالتزام بالتمييز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل.
- **دعم ومؤازرة الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتَّى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:

- هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة)، والإبداع على هذا المستوى، يقود المنظمات والجماعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

لم يعد الإبداع في المنظمات المعاصرة ترفًا أو شيئًا ماليًا، وإنما بات أمراً ضروريًا وملحًّا، ولا غنى عنه، إذا ما أرادت البقاء والازدهار، ولذلك لا بد أن يكون الإبداع الإداري أسلوبًا لعملها وممارساتها اليومية (Mare'e, 2014).

لذلك ينبغي على كافة المؤسسات التي تسعى للتقدم والتطور أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع، وتهتم بالمبدعين من أجل اللِّحاق بركب الحضارة الذي يشهده العالم، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية (De Jong & Den Hartog, 2010).

المهارات اللازمة للمدير المبدع:

يمتلك العاملون في نطاق التربية قدرة على الإبداع، ويقوم القياديون بتشخيص ذلك وتهيئة الظروف المناسبة لتطوير هذه الإمكانات والارتقاء بها للأحسن، وعادة ما يتمتع المبدعون بصفات سلوكية ونفسية تميزهم عن الآخرين بغض النظر عن أعمارهم وجنسهم وثقافتهم ومجالات عملهم، كما أن المبدعين يتميزون أيضًا باهتماماتهم ومواقفهم ودوافعهم أكثر من تميزهم بالقدرات العضلية. (Bush, 2008).

الدراسات السابقة:

وقد أجرى Al- Matari (2014) دراسة هدفت إلى معرفة أساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان، وقد تألف مجتمع الدراسة من (٨٢) مديراً، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٠) مديراً، التابعين للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير (استبانة) تقيس أبعادًا مثل واقع الإبداع الإداري ومعوقات وأساليب تطويره. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك وجودًا للإبداع الإداري بدرجة "عالية" عند مديري المدارس، وأن بُعد واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس يعتبر عاليًا بشكل عام بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وأن معوقات الإبداع الإداري كانت محققة بدرجة "متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٦). أما بخصوص بُعد أساليب تطوير الإبداع الإداري وفقًا لآراء أفراد عينة الدراسة فقد ظهرت بدرجة "عالية"، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الجنسين في الإبداع الإداري وذلك في جميع أبعاد الدراسة. وبالنسبة لمتغير الخبرة الإدارية فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في بعدي واقع الإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع الإداري. وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في بُعد أساليب تطوير الإبداع الإداري، وقد وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين ذوي الخبرة الإدارية، أما بالنسبة لمتغير

المرحلة الدراسية فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في أبعاد الدراسة.

وقد أجرت Al- Soodi (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كذلك جاءت هذه الدراسة لتبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد أُجرِيت الدراسة على عينة عددها (٣٢٢) معلمًا ومعلمةً، وكان عدد الأشخاص الذين لم يستكملوا الاستبانة (٥٨) شخصًا. استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي، كذلك تم تصميم استبانة تكونت من (٥١) فقرة، وقد تم تحليل البيانات بواسطة اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نموذجين فقط قد أثَّرا في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس، النموذج الأول كان للإبداع الإداري، والنموذج الثاني كان للإبداع الإداري مع المؤهل العلمي، وقد تبين أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) وبنسبة ٧٧.٤%.

وقد أجرى Al- Sha'er (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف إلى دور الممارسات للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى ووجود علاقة طردية قوية بين ممارسات القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، وأن تقديرهم للإبداع الإداري مرتفعًا، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع، أو المؤهل العلمي، أو المسمى الوظيفي، أو سنوات الخدمة. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.

وقد أجرى Dar- Awad (2018) دراسة هدفت التعرف إلى أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، وتمثلت أبعاد إدارة

المعرفة بتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددهم (٥٤٠) مدرسة مسجلة حسب إحصائية مديرية تربية التعليم الخاص لعام ٢٠١٧، وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (٤١٤)، وتم استخدام استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية والاختبارات لبرمجية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة بتوليد المعرفة وتخزين المعرفة وتطبيق المعرفة وتوزيع المعرفة، على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في عمان، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث مديرو المدارس وصانعو القرار في المدارس الخاصة في الأردن بصقل شخصيات العاملين لديها من خلال دعم أفكارهم واقتراحاتهم وتفعيل دورهم في حل المشكلات، مما يجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار في إنجاز مهام العمل.

وقد أجرى Mijlekh, Bshaishi & Ali (2019) دراسة هدفت إلى تحديد تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب في المركب المنجمي للفوسفات تبسة في الجزائر، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت الى ثلاثة محاور أساسية، ويقيس المحور الأول متغير القيادة الأخلاقية، ويقيس المحور الثاني متغير جودة حياة العمل، أما المحور الثالث فيقيس الإبداع، وتم القيام بدراسة ميدانية عن طريق توجيه الاستبيان لعينة من العمال، وقد تبين أن تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب ضعيف جدا ولا يتجاوز ٢٣ بالمائة، ويرجع سبب انخفاض العلاقة في أن مستوى كلٍّ من الإبداع الإداري وإدارة المواهب منخفضٌ، وذلك نظرًا للأوضاع التي يتعرض لها العاملين من تهميش على كل المستويات.

وقد أجرى Al- Khasawneh (2019) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين، وبيان ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة،

فقد تم تصميم استبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الإبداع الإداري، طبقت الدراسة على عينة بلغت (٢٢٦ (معلماً منهم (١١٤) معلماً، (١١٢) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في منطقة نجران كبيرة، وكشفت أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات الآتية)الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية (، وعدم وجود فروق داله إحصائيًا في مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)، كما كشفت النتائج أيضا أن هناك علاقة ارتباطية دالَّة إحصائيًا بين ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري.

وقد أجرى Al- Qahtani (2020) دراسة هدفت التعرف على كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) شخصًا من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة الي قلّة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وقلة البرامج التدريبية التى تقدم لمديري المدارس تنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئية المحيطة، كما وتوصي الدراسة بمنح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التى تواجه أداء القيادات.

وقد أجرت Al- Masa'fa, (2020) دراسة هدفت التعرف إلى الريادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، من خلال استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، حيث قامت بتطوير أداتين للدراسة: أداة الريادة الإستراتيجية، وأداة الإبداع الإداري. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج، توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للريادة الإستراتيجية كانت مرتفعة، وأن مستوى الإبداع الإداري لديهم كان مرتفعاً، من جهه

أخرى، كما واتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة للريادة الإستراتيجية ومستوى الإبداع الإداري لديهم. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الريادة الاستراتيجية كأداة لتوجيه قادة المدارس لمواجهة التحديات وإدارة الإزمات واستثمار الفرص، بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية، إضافة لتشجيع مديري المدارس على تبني الأساليب الإدارية الحديثة، والأفكار الإبداعية الخلَّاقة للنهوض بجودة المخرجات التعليمية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع هذه الدراسة منها:

تم جمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية، والتي تتناسب مع هدف الدراسة وتتناول مواضيع ذات علاقة بموضوع الدراسة، وتضمنت الدراسات السابقة موضوع درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت

ويلاحظ أن هناك تشابه في هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث متغيراتها وأهدافها إلا انها تختلف في تقديم مقترح متعلق بإعداد دليل الإبداع الإداري ضمن التوصيات

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة Al- Matari (2014) والتي اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)بين الجنسين في الإبداع الإداري. كما أنها اتفقت مع دراسة Al- Sha'er (٢٠١٧)، في طريقة جمع البيانات باستخدام الاستبانة وفي النتائج والتي أشارت إلى عدم وجود فرق دال إحصائيا بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع، أو المؤهل العلمي، أو المسمى الوظيفي، أو سنوات الخدمة.

كما أنها اتفقت مع دراسة Al- Khasawneh (2019) في عدم وجود فروق داله إحصائيًا في مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية). وبالتالي فإن هذه الدراسات تتفق مع هذه الدراسة التي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الابداع الاداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الجنس.

ولكنها تختلف عن دراسة(2014) Al- Matari في أنها أظهرت أن مديري المدارس يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية، كما انها اختلفت مع دراسة (Al-Soodi (2016، والتي أظهرت أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعًا، . كما أنها اختلفت مع دراسة Mijlekh, Bshaishi & Ali (2019)، إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تأثير الإبداع الإداري على إدارة المواهب ضعيف جدا.

كما أنها اختلفت مع دراسة Al- Mas'fa, (2020، إذ أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كان مرتفعاً، في حين أظهرت هذه الدراسة أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت كانت متوسطة.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة قدمت مقترحًا جديدًا من وجهة نظر الباحث، متعلقًا بإعداد دليل الإبداع الإداري، وأكدت على ضرورة تدريب مديري المدارس ومديراتها على هذا الدليل وتقديم ورشات قصيرة عن آلية تطبيقه.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على وصف نتائج الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل النتائج ومناقشتها والخروج بتوصيات مناسبة، ويعدّ هذا المنهج مناسبًا للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوَّن مجتمع الدراسة من (١٤٩) مديرًا ومديرةً من منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، بواقع (٥٩) مديرًا و (٩٠) مديرةً. ويشير الجدول رقم (١) إلى ذلك.

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

		العدد	النسبة
الجنس:	ذكور	٥٩	%٣٩.٦
	إناث	٩٠	%٦٠.٤
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٦٦	%٤٣.٣
	دبلوم عالي	٦٤	%٤٣.٠
	دراسات عليا	١٩	%١٢.٨
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠	٧٢	%٤٨.٣
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤١	%٢٧.٥
	أكثر من ٢٠ سنة	٣٦	%٢٤.٢

أداة الدراسة:

تم القيام بمراجعة الأدب النظري والتربوي للمصادر والمراجع والدراسات والدوريات لموضوع الدراسة الحالية المتعلقة بتفعيل التعلم عن بعد.

ولما كان الهدف من الدراسة الحالية هو تعرّف درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، فإنه تمّ تطوير استبانة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. وقد تكوّنت الاستبانة من (٢٥) فقرة.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، حيث تم تحكيم الأداة من مجموعة من المختصين في الجامعات الأردنية والكويتية في مجال تكنولوجيا التعليم وعلم النفس التربوي، وبلغ عددهم (١٠) محكمين، وطلب إليهم تحكيم أداة الدراسة من حيث قياس الفقرات للتعلم عن بعد ووضوحها وأية ملاحظات أخرى يدلي بها المحكمون، وتم تعديل بعض الفقرات من الناحية اللغوية والصياغة، وتم اعتماد نسبة ٨٠% من اتفاق المحكمين على فقرات الدراسة، وبقيت الأداة بعد التحكيم مكونة من (٢٥) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: تم حساب معامل الثبات بطريقتين هما: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test- retest حيث تم تطبيق الأداة على مجموعة استطلاعية وعدد افرادها

(٢٥) مديرًا ومديرةً، وتم التطبيق مرة أخرى بفاصل زمني اسبوعين وحساب معامل الارتباط حسب معادلة بيرسون بين التطبيقين، وبلغ الثبات بهذه الطريقة (٠.٧٨٤)، وتم استخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha وذلك بحساب الاتساق الداخلي بين فقرات اختبار اكتساب المفاهيم العلمية، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وبلغ الثبات بهذه الطريقة (٠.٨٥٤).

جدول رقم (٢)

معامل الارتباط ومعامل كرونباخ الفا

الرقم	المجال	بيرسون	كرونباخ ألفا
١	مجال الأصالة	٠.٧١٠	٠.٨٢٢
٢	مجال الطلاقة الفكرية	٠.٧٢٢	٠.٨٣٥
٣	مجال الحساسية لحل المشكلات	٠.٧٧٠	٠.٨٤١
٤	المرونة في التفكير	٠.٧٣٢	٠.٨٠٠
	الدرجة الكلية	٠.٧٨٤	٠.٨٥٤

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية

أولا: المتغيرات المستقلة وهي الجنس ولها مستويان (ذكور واناث)، والمؤهل العلمي وله ثلاث مستويات (بكالوريوس، دبلوم عالي، دراسات عليا)، وعدد سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات (أقل من ١٠، من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة).

ثانيًا: المتغير التابع وهو درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت.

إجراءات الدراسة:

- أولاً: إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها
- ثانيًا: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وهي مديري المدارس ومديراتها في منطقة العاصمة التعليمية في الكويت.

- ثالثًا: تم توزيع الاستبانة على المديرين والمديرات والبالغ عددهم (١٤٩) فردًا، وتمّ ذلك الكترونيًا عن طريق رابط على (Google Drive).
- رابعًا: تم رصد إجابات المديرين والمديرات وإدخالها للحاسوب وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التفعيل للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة وتم الحكم على درجة التفعيل بناءً على المعيار التالي:
- المتوسط الحسابي من (١) إلى (٢.٣٣) بدرجة تفعيل منخفضة.
- المتوسط الحسابي من (٢.٣٤) إلى (٣.٦٦) بدرجة تفعيل متوسطة.
- المتوسط الحسابي من (٣.٦٧) إلى (٥) بدرجة تفعيل مرتفعة.
- اختبار t- test وتحليل تباين الأحادي One way ANOVA واختبار شيفيه للمقارنات البعدية للإجابة عن السؤال الثاني والثالث والرابع من أسئلة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: الذي نصه ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة

العاصمة التعليمية في دولة الكويت بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة

مرتبة تنازليًا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٣	مجال الحساسية لحل المشكلات	٣.١٠	١.١٤	١	متوسطة
١	مجال الأصالة	٢.٩٠	١.٠٤	٢	متوسطة
٤	المرونة في التفكير	٢.٨٩	١.١٧	٣	متوسطة
٢	مجال الطلاقة الفكرية	٢.٨٨	١.١١	٤	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢.٩٤	١.٠٥		متوسطة

يشير الجدول السابق أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٤) بانحراف معياري (١.٠٥)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣.١٠– ٢.٨٨) مما يعني أن جميع المجالات كانت بدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال الحساسية لحل المشكلات بمتوسط حسابي (٣.١٠) بانحراف معياري (١.١٤)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الثانية مجال الأصالة بمتوسط حسابي (٢.٩٠) بانحراف معياري (١.٠٤)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة قبل الاخيرة مجال المرونة في التفكير بمتوسط حسابي (٢.٨٩) بانحراف معياري (١.١٧)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال الطلاقة الفكرية بمتوسط حسابي (٢.٨٨) بانحراف معياري (١.١١)، وبدرجة متوسطة، أما بالنسبة لفقرات المجالات فكانت على النحو التالي:

١- مجال الحساسية لحل المشكلات:

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت لمجال الحساسية لحل المشكلات مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٤	لدى مدير المدرسة رؤية ثاقبة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الأخرين	٣.٤٠	١.٣١	١	متوسطة
١	يساعد في تكوين فريق عمل مبدع لحل المشكلات المختلفة	٣.٢٩	١.٣٥	٢	متوسطة
٢	يمتلك القدرة على جمع البيانات والمعلومات لحل المشاكل المختلفة	٣.٢٠	١.٣٧	٣	متوسطة
٦	يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات المختلفة	٣.٠٩	١.٣٦	٤	متوسطة
٥	يمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.	٢.٩١	١.٣٤	٥	متوسطة
٣	يعالج اوجه القصور والضعف في العمل بطريقة ابداعية	٢.٧٤	١.٣٦	٦	متوسطة
	مجال الحساسية لحل المشكلات	٣.١٠	١.١٤		متوسطة

يشير الجدول السابق أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت لمجال الحساسية لحل المشكلات بشكل عام كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٠) بانحراف معياري (١.١٤)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٤٠-٢.٧٤) مما يعني أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤) التي تنص على أن "لدى مدير المدرسة رؤية ثاقبة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الأخرين" بمتوسط حسابي (٣.٤٠) بانحراف معياري (١.٣١)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (١) التي تنص على "يساعد في تكوين فريق عمل مبدع لحل المشكلات المختلفة" بمتوسط حسابي (٣.٢٩) بانحراف معياري (١.٣٥)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (٥) التي تنص على "يمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها." بمتوسط حسابي (٢.٩١) بانحراف معياري (١.٣٤)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة

(٣) التي تنص على" يعالج أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة ابداعية" بمتوسط حسابي (٢.٧٤) بانحراف معياري (١.٣٦)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية بتدريب العاملين على مهارات حل المشكلات من خلال الدورات وورشات العمل واللقاءات، مما ينعكس إيجابًا على أساليب حل المشكلات لدى مديري المدارس. ولهذا حصلت الفقرة " لدى مدير المدرسة رؤية ثاقبة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الأخرين" على الرتبة الأولى، فهذه الدورات المتعلقة بمهارات حل المشكلات مكنّت المديرين من علاج المشكلات التي يواجهونها بحيث لا تعيق العمل أو تؤثر على أداء وتحصيل الطلبة، وعملت على تحسين العلاقات مع العاملين ومع المجتمع المحلي.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذه الدورات والورشات قد تجد بعض الانتقادات في أسلوب العرض للمحتوى، أو طريقة التمهيد للموضوع أو آلية تقديم المهمات، وخاصة أن مديري المدارس يستغرقون وقتًا إضافيًا في دراسة المعلومات حول المشاكل مما يقلل من القيمة المضافة لهذه الدورات والورشات المقدمة، ويجعل من درجة الرضا عن أساليب حل المشكلات متوسطة لدى مديري المدارس ومديراتها.

كذلك نجد أن الفقرة "يعالج أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة إبداعية" حصلت على الرتبة السادسة والأخيرة وذلك لأن هذه الدورات التي حصلوا عليها بما يخص مهارات حل المشكلات لم تصل كفاءتها للحد الذي يمكِّن المديرين من استخدام الأساليب والطرق الإبداعية لحل المشكلات ليعالج أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة إبداعية، وذلك بتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والجهد الممكن، وإيجاد بدائل تعمل على رفع مستوى الأداء وتحسين وتطوير العمل، لذا فإنه من الضروري تقديم دورات تقنية عالية الجودة بخصوص مهارات حل المشكلات للحد الذي يمكِّن مدير المدرسة من استخدام الأساليب والطرق الإبداعية لحل المشكلات ليعالج أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة إبداعية وذلك بتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والجهد الممكنين.

٢- مجال الأصالة:

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت لمجال الأصالة مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	يشجع المعلمون الذين يقومون بأعمال إبداعية	٣.٢٦	١.٢٦	١	متوسطة
٣	لدى مدير المدرسة أفكار جديدة لتطوير العمل	٣.١٣	١.٢٥	٢	متوسطة
٦	ينجز العمل بأسلوب إبداعي غير تقليدي ولا يسعى لتكرار ما يفعله الآخرين في حل المشكلات	٢.٨٧	١.٣٢	٣	متوسطة
٢	يمتلك الشجاعة في القيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها	٢.٨١	١.٢٤	٤	متوسطة
٤	يحرص مدير المدرسة على إحداث تغييرات في اسلوب العمل باستمرار	٢.٨١	١.٢٢	٤	متوسطة
٥	يستطيع مدير المدرسة وضع خطط جديدة لمواجه الازمات والمخاطر مهما كان حجمها	٢.٨٠	١.٢١	٦	متوسطة
٧	يسعى لتجديد أفكار المعلمين بطرق ابداعية	٢.٦٤	١.٢٥	٧	متوسطة
	مجال الأصالة	٢.٩٠	١.٠٤		متوسطة

يشير الجدول السابق أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت لمجال الأصالة بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٠) بانحراف معياري (١.٠٤)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٢.٦٤- ٣.٢٦)، مما يعني أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) التي

تنص على" يشجع المعلمين الذين يقومون بأعمال إبداعية" بمتوسط حسابي (٣.٢٦) بانحراف معياري (١.٢٦)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (٣) التي تنص على"لدى مدير المدرسة أفكار جديدة لتطوير العمل" بمتوسط حسابي (٣.١٣) بانحراف معياري (١.٢٥)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٥) التي تنص على" يستطيع مدير المدرسة وضع خطط جديدة لمواجه الأزمات والمخاطر مهما كان حجمها" بمتوسط حسابي (٢.٨٠) بانحراف معياري (١.٢١)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (٧) التي تنص على "يسعى لتجديد أفكار المعلمين بطرق إبداعية " بمتوسط حسابي (٢.٦٤) بانحراف معياري (١.٢٥)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لديهم أصالة في ابتكار ما هو جديد، حيث يساهم المدير في إنتاج أفكار جديدة في مجال تطوير الأداء في المدرسة، وكذلك يبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل ولديه المقدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها بدرجة متوسطة. وقد حصلت الفقرة "يشجع المعلمين الذين يقومون بأعمال إبداعية" على الرتبة الأولى، وذلك نتيجة طبيعية لمدير مدرسة قادر على ابتكار ما هو جديد، فمن يمتلك مهارة الابتكار والإبداع، يشجع على القيام بالأعمال الإبداعية، فهو يستطيع أن يناقش المعلم في إبداعاته، ويستطيع أن يقدم له يد العون، وبالتالي فهو يقدِّر جهوده ويعززها.

وعلى الرغم من ذلك فقد حصلت الفقرة "يسعى لتجديد أفكار المعلمين بطرق إبداعية" على الرتبة السابعة والأخيرة وقد يعزى ذلك لعدم امتلاك مدير المدرسة الوقت الكاف للجلوس مع المعلم حتى يعمل على تحديث وتجديد أفكاره، فهو لديه أعمال أخرى وضغوطات عمل تمنعه من تقديم ما يستطيع من معرفة لتجديد أفكار المعلمين بطرق إبداعية، فوقته يكفي فقط لتحفيزهم وتشجيعهم للقيام بالأعمال الإبداعية، لذا من الضروري تخفيف الأعباء على مديري المدارس لإعطائهم الوقت الكاف لتقديم خبراتهم المعرفية والابتكارية لتجديد أفكار معلميهم بطرق إبداعية وابتكارية.

٣- مجال المرونة في التفكير:

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت لمجال المرونة في التفكير مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢	يستطيع مدير المدرسة تحليل المهام بمرونة	٣.٣٦	١.٣٤	١	متوسطة
١	يتيح مدير المدرسة للمعلمين الحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم	٣.٠٤	١.٣٨	٢	متوسطة
٥	يتقبل مدير المدرسة النقد البناء ويستفيد منه لمصلحة العمل	٢.٩٧	١.٣٧	٣	متوسطة
٤	يحكم مدير المدرسة على المواقف بموضوعية	٢.٨٤	١.٤٣	٤	متوسطة
٦	ينسجم ويتكيف مع أي تغيير في العمل	٢.٧٣	١.٤١	٥	متوسطة
٣	لدى مدير المدرسة المقدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	٢.٤١	١.٢٧	٦	متوسطة
	المرونة في التفكير	٢.٨٩	١.١٧		متوسطة

يشير الجدول السابق أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت لمجال المرونة في التفكير بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٩) بانحراف معياري (١.١٧)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٣٦- ٢.٤١) مما

يعني أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢) التي تنص على "يستطيع مدير المدرسة تحليل المهام بمرونة" بمتوسط حسابي (٣.٣٦) بانحراف معياري (١.٣٤)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (١)، والتي تنص على "يتيح مدير المدرسة للمعلمين الحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم" بمتوسط حسابي (٣.٠٤) بانحراف معياري (١.٣٨)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٦) التي تنص على" ينسجم ويتكيف مع أي تغيير في العمل" بمتوسط حسابي (٢.٧٣) بانحراف معياري (١.٤١)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (٣) التي تنص على "لدى مدير المدرسة المقدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها " بمتوسط حسابي (٢.٤١) بانحراف معياري (١.٢٧)، وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة البيئة للمجتمع الكويتي راقية المستوى، فارتفاع مستوى المعيشة، وتوفر كافة المستلزمات، انعكس على طريقة التعامل لديهم لتكون بطريقة سلسة ومرنة، ولهذا فقد حصلت الفقرة "يستطيع مدير المدرسة تحليل المهام بمرونة" على المرتبة الأولى، وهذا يدل على ان هذه الطبيعة البيئية انعكست على أداء مديري المدارس ليكونوا مرنين في تحليل المهام للعاملين.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذا الرفاه في مستوى المعيشة وتواجد كل ما يلزم، اشغل الأشخاص بالتقنيات الحديثة والسفر والمتعة، وأبعدهم عن الاهتمام بتفسير الأمور ومعرفة العلاقات بين الأشياء، وانعكس هذا الأمر على مديري المدارس الذين انشغلوا بالتقنيات الحديثة في تنفيذ مهامهم، ولم يفكروا بتفسير الأمور وإدراك العلاقات بين الأشياء. ولهذا حصلت الفقرة "لدى مدير المدرسة المقدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها" على المرتبة السادسة والأخيرة، ولذلك فإنه من الضروري نشر الوعي بأهمية تحليل الأمور وتفسيرها ومعرفة العلاقات بين الأشياء لزيادة درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع والابتكار في مدارسهم.

٤- مجال الطلاقة الفكرية:

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت لمجال الطلاقة الفكرية مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢	يمتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة	٣.١٦	١.٢٣	١	متوسطة
٥	لدى مدير المدرسة المقدرة على تقديم اكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة	٣.١٦	١.٤٠	١	متوسطة
١	يمتلك قدرة عالية على الحوار والمناقشة	٢.٨١	١.١٩	٣	متوسطة
٣	يعزز ثقة المعلمين بقدراتهم	٢.٧٧	١.٢٤	٤	متوسطة
٦	يمتلك القدرة على تصور الأفكار المستقبلية	٢.٧٠	١.٣١	٥	متوسطة
٤	يمتلك القدرة على إقناع الآخرين بوجهات نظره	٢.٦٧	١.٢٩	٦	متوسطة
	مجال الطلاقة الفكرية	٢.٨٨	١.١١		متوسطة

يشير الجدول السابق أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت لمجال الطلاقة الفكرية بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٨) بانحراف معياري (١.١١)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.١٦- ٢.٦٧) مما يعني أن جميع الفقرات كانت بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢) والتي تنص على" يمتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة" وجاءت في المرتبة الأولى أيضًا الفقرة رقم (٥) التي تنص على "لدى مدير المدرسة المقدرة على تقديم اكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة" بمتوسط حسابي (٣.١٦) بانحراف معياري (١.٢٣)، و (١.٤٠) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٦) التي تنص على "يمتلك القدرة على تصور الأفكار المستقبلية" بمتوسط حسابي (٢.٧٠) بانحراف معياري (١.٣١)، وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة

(٤) التي تنص على "يمتلك القدرة على إقناع الآخرين بوجهات نظره" بمتوسط حسابي (٢.٦٧) بانحراف معياري (١.٢٩)، وبدرجة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس مهارة الطلاقة الفكرية بسبب البيئة الصحراوية التي يعيش عليها الكويتيون، والتي أدت إلى اتساع مجال الإدراك والفكر والطلاقة في التعبير، مما انعكس إيجابًا على أداء المديرين في الإبداع الإداري لمجال الطلاقة الفكرية، ولهذا فقد حصلت الفقرة "يمتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة" على الرتبة الأولى. كما أن ذات هذه البيئة الصحراوية عملت على اتساع مداركهم وغزارة أفكارهم، فتجدهم يقدمون العديد من الأفكار للمواضيع وخلال فترة زمنية قصيرة ولذلك فقد حصلت الفقرة (٥) "لدى مدير المدرسة المقدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة"، على الرتبة الأولى أيضًا.

وعلى الرغم من امتلاك مديري المدارس المقدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة، إلا أن هذه المقدرة لم تمكِّنهم من إقناع الآخرين بوجهات نظرهم، وذلك لأن الطرف الثاني يمتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة أيضًا فمن الصعب إقناعه بسهولة. ولهذا حصلت الفقرة "يمتلك القدرة على إقناع الآخرين بوجهات نظره"، على الرتبة السادسة والأخيرة.

لذلك فإنه من الضروري تدريب مديري المدارس على مهارات إقناع الآخرين بوجهات النظر حسب الأساليب الحديثة والمعاصرة، وأيضًا التدريب على احترام الرأي والرأي الآخر وتقدير الآخرين من خلال الدورات والورشات التدريبية ومن خلال النشرات التوعوية التربوية، ومن خلال زيارات الموجهين الفنيين ومن خلال اللقاءات مع مديري التربية.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: الذي نصه" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الجنس؟"

مجلة الطفولة والتربية – العدد السادس والأربعون – الجزء الثاني – السنة الثالثة عشرة – أبريل ٢٠٢١

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تبعًا لمتغير الجنس كما تم تطبيق اختبار (t- test) للعينات المستقلة والجدول يوضح ذلك

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تبعًا لمتغير الجنس كما تم تطبيق اختبار (t- test) للعينات المستقلة

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مجال الأصالة	ذكور	٥٩	٢.٦٤	٠.٨٩٥	-٢.٥٢٦	٠.٠١٣
	إناث	٩٠	٣.٠٧	١.٠٩٣		
مجال الطلاقة الفكرية	ذكور	٥٩	٢.٦٨	٠.٩٩٦	-١.٧٦٠	٠.٠٨٠
	إناث	٩٠	٣.٠١	١.١٦٠		
مجال الحساسية لحل المشكلات	ذكور	٥٩	٢.٩٦	١.٠٣٧	-١.٢٢٦	٠.٢٢٢
	إناث	٩٠	٣.٢٠	١.١٩٤		
المرونة في التفكير	ذكور	٥٩	٢.٧٣	١.١٠١	-١.٣٥٤	٠.١٧٨
	إناث	٩٠	٣.٠٠	١.٢٠٤		
الدرجة الكلية	ذكور	٥٩	٢.٧٥	٠.٩٢٩	-١.٨٢٣	٠.٠٧٠
	إناث	٩٠	٣.٠٧	١.١٠٨		

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الجنس في الدرجة الكلية استنادًا الى قيم ت المحسوبة (- ١.٨٢٣) بمستوى دلالة (٠.٠٧٠)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الجنس في معظم المجالات إذ بلغت قيم ت المحسوبة

بين (– ١.٧٦٠-– ١.٢٢٦) بمستوى دلالة بين (٠.٠٨٠– ٠.٢٢٢)، في حين يوجد فرق في مجال الأصالة استنادًا إلى قيم ت المحسوبة (– ٢.٥٢٦) بمستوى دلالة (٠.٠١٣)، وكان الفرق في هذا المجال لصالح الإناث لأن متوسطهن الحسابي البالغ (٣.٠٧) أعلى من المتوسط الحسابي للذكور البالغ (٢.٦٤).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ومديراتها ينظرون إلى أنفسهم بأنهم القادة التربويين القادرين على التغيير وإدارة الإبداع، فالجنس لم يقف عائق أمام نظرة المديرين حسب النتائج التي وردت في الدراسة، إذ أن البيئة المجتمعية الكويتية التي انفتحت على المجتمعات الأخرى، تركت أثرًا واضحًا على الكويتيين، ليشاهدوا الإبداعات والابتكارات من الدولة المتقدمة، وبالتالي فإنهم يقومون بمواكبة تلك المجتمعات، وإظهار إبداعاتهم وابتكاراتهم أمام المجتمعات، وهذا الأمر انعكس إيجابًا على مديري المدارس ذكورًا وإناثًا على حدٍّ سواء، ليكونوا أكثر ابداعًا وابتكارًا، وليمارسوا هذا الإبداع في مهامهم وأعمالهم الفنية والإدارية.

لذا من الضروري ارسال مبعوثين من مديري المدارس ومديراتها في دولة الكويت للمشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التي تقام في الدول المتقدمة للاطلاع على انجازاتهم وابداعاتهم والانفتاح على الثقافات الأخرى، والاستفادة منها ومحاولة تطبيق ما يمكن تطبيقه.

ثالثًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: الذي نصه" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى المؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تبعًا لمتغير المؤهل العلمي والجدول يوضح ذلك.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الأصالة	بكالوريوس	٦٦	٢.٧٧	١.٠٨٧
	دبلوم عالي	٦٤	٣.٠٠	٠.٩٩١
	دراسات عليا	١٩	٣.٠٤	١.٠٢٠
	Total	١٤٩	٢.٩٠	١.٠٣٨
مجال الطلاقة الفكرية	بكالوريوس	٦٦	٢.٨٠	١.١٥٥
	دبلوم عالي	٦٤	٢.٩١	١.٠٣٦
	دراسات عليا	١٩	٣.٠٥	١.١٩٢
	Total	١٤٩	٢.٨٨	١.١٠٦
جال الحساسية لحل المشكلا	بكالوريوس	٦٦	٢.٩٧	١.١٠٩
	دبلوم عالي	٦٤	٣.٢٠	١.٠٦٣
	دراسات عليا	١٩	٣.٢٥	١.٤٥٢
	Total	١٤٩	٣.١٠	١.١٣٧
المرونة في التفكير	بكالوريوس	٦٦	٢.٨١	١.٢٠٢
	دبلوم عالي	٦٤	٢.٩٢	١.٠٦٣
	دراسات عليا	١٩	٣.٠٩	١.٤٠١
	Total	١٤٩	٢.٨٩	١.١٧٠
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٦٦	٢.٨٣	١.٠٨٥
	دبلوم عالي	٦٤	٣.٠١	٠.٩٦٧
	دراسات عليا	١٩	٣.١١	١.٢٠٠
	Total	١٤٩	٢.٩٤	١.٠٤٩

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت فئة الدراسات العليا بأعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية بلغ (٣.١١)، يليها فئة

الدبلوم العالي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠١)، وأخيرا جاءت فئة البكالوريوس بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣)، ومن أجل التأكد من أن هذه الفروق لها دلالة احصائية تم تطبيق اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) ويبين الجدول التالي ذلك.

الجدول (١٠)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال الأصالة	بين المجموعات	٢.٠١٢	٢	١.٠٠٦	٠.٩٣٣	٠.٣٩٦
	داخل المجموعات	١٥٧.٣٧٩	١٤٦	١.٠٧٨		
	الكلي	١٥٩.٣٩١	١٤٨			
مجال الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	١.١١٢	٢	٠.٥٥٦	٠.٤٥١	٠.٦٣٨
	داخل المجموعات	١٧٩.٨٨٠	١٤٦	١.٢٣٢		
	الكلي	١٨٠.٩٩٢	١٤٨			
مجال الحساسية لحل المشكلات	بين المجموعات	٢.١٠٩	٢	١.٠٥٥	٠.٨١٤	٠.٤٤٥
	داخل المجموعات	١٨٩.٠٨٤	١٤٦	١.٢٩٥		
	الكلي	١٩٣.١٩٣	١٤٨			
المرونة في التفكير	بين المجموعات	١.٢٧٩	٢	٠.٦٣٩	٠.٤٦٤	٠.٦٣٠
	داخل المجموعات	٢٠١.٢٧٣	١٤٦	١.٣٧٩		
	الكلي	٢٠٢.٥٥١	١٤٨			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١.٥٤١	٢	٠.٧٧١	٠.٦٩٧	٠.٥٠٠
	داخل المجموعات	١٦٤.٤٠٧	١٤٦	١.١٠٦		
	الكلي	١٦٢.٩٤٨	١٤٨			

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى المؤهل العلمي في الدرجة الكلية استنادًا إلى قيم ف المحسوبة (٠.٦٧٩) بمستوى دلالة (٠.٥٠٠)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى المؤهل العلمي في جميع المجالات إذ بلغت قيم ت المحسوبة بين (٠.٩٣٣- ٠.٤٥١) بمستوى دلالة بين (٠.٣٩٦- ٠.٦٣٨).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن لدى مديري المدارس إدراكًا قويًا لممارسة الإبداع والابتكار، وأنهم لديهم وعيًا واستيعابًا كافيًا لتطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار في مدارسهم، وأن لديهم معلومات ومهارات تنعكس على أدائهم، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

فالدورات التعليمية التي حصلوا عليها في مجال الإبداع والابتكار الإداري كانت جيدة لدرجة تعوضهم عن المعارف والمعلومات التي قد يحصلون عليها فيما لو حصلوا على مؤهلات علمية عليا.

رابعًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: الذي نصه" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الخبرة العملية ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تبعًا لمتغير الخبرة العملية والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة العملية

المجال	الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الأصالة	أقل من ١٠	٧٢	٣.٠٥	١.١٩٦
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤١	٢.٧٠	٠.٨٧٥
	أكثر من ٢٠ سنة	٣٦	٢.٨٤	٠.٨٢٦
	Total	١٤٩	٢.٩٠	١.٠٣٨
مجال الطلاقة الفكرية	أقل من ١٠	٧٢	٣.٠٨	١.٢٤٤
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤١	٢.٥٩	٠.٨٩٥
	أكثر من ٢٠ سنة	٣٦	٢.٨١	٠.٩٦٥
	Total	١٤٩	٢.٨٨	١.١٠٦
مجال الحساسية لحل المشكلات	أقل من ١٠	٧٢	٣.١٩	١.٣١٥
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤١	٢.٨٩	٠.٩٥٩
	أكثر من ٢٠ سنة	٣٦	٣.١٨	٠.٩٩١
	Total	١٤٩	٣.١٠	١.١٣٧
المرونة في التفكير	أقل من ١٠	٧٢	٣.٠٩	١.٣٤٦
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤١	٢.٥٥	٠.٩١٥
	أكثر من ٢٠ سنة	٣٦	٢.٨٨	٠.٩٦٩
	Total	١٤٩	٢.٨٩	١.١٧٠
الدرجة الكلية	أقل من ١٠	٧٢	٣.١٠	١.٢٢٨
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤١	٢.٦٩	٠.٨١٥
	أكثر من ٢٠ سنة	٣٦	٢.٩٢	٠.٨٤٣
	Total	١٤٩	٢.٩٤	١.٠٤٩

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تبعًا لمتغير الخبرة العملية، حيث جاءت فئة أقل

من ١٠ بأعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية بلغ (٣.١٠)، يليها فئة أكثر من ٢٠ سنة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٢)، وأخيرا جاءت فئة من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٩)، ومن أجل التأكد من أن هذه الفروق لها دلالة إحصائية تم تطبيق اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) ويبين الجدول التالي ذلك.

الجدول (١٢)

اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تبعًا لمتغير الخبرة العملية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال الأصالة	بين المجموعات	٣.٢٨٨	٢	١.٦٤٤	١.٥٣٧	٠.٢١٨
	داخل المجموعات	١٥٦.١٠٤	١٤٦	١.٠٦٩		
	الكلي	١٥٩.٩٣١	١٤٨			
مجال الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	٦.٤٠٨	٢	٣.٢٠٤	٢.٢٦٤	٠.٧٢
	داخل المجموعات	١٧٤.٥٨٥	١٤٦	١.١٩٦		
	الكلي	١٨٠.٩٩٢	١٤٨			
مجال الحساسية لحل المشكلات	بين المجموعات	٢.٥٩٠	٢	١.٢٩٥	١.٠٠٢	٠.٣٧٠
	داخل المجموعات	١٨٨.٦٠٣	١٤٦	١.٢٩٢		
	الكلي	١٩١.١٩٣	١٤٨			
المرونة في التفكير	بين المجموعات	٧.٤٨٣	٢	٣.٧٤٢	٢.٨٠٠	٠.٠٦٤
	داخل المجموعات	١٩٥.٠٦٨	١٤٦	١.٣٣٦		
	الكلي	٢٠٢.٥٥١	١٤٨			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤.٤٧٦	٢	٢.٢٣٨	٢.٠٦٢	٠.١٣١
	داخل المجموعات	١٥٨.٤٧٢	١٤٦	١.٠٨٥		
	الكلي	١٦٢.٩٤٨	١٤٨			

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الخبرة العملية في

الدرجة الكلية استنادًا الى قيم ف المحسوبة (٢.٠٦٢) بمستوى دلالة (٠.١٣١)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الخبرة العملية في جميع المجالات، إذ بلغت قيم ت المحسوبة بين (٢.٨٠٠- ١.٠٠٢) بمستوى دلالة بين (٠.٠٦٤-٠.٣٧٠).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية قد قامت بتدريب جميع مديري المدارس ومديراتها بغض النظر عن خبراتهم العلمية، وقد أصبح لديهم معارف وأساليب واستراتيجيات قّيمة تعكس إيجابا على أدائهم وإنجازاتهم، وبنفس القدر تقريبًا، ولم يعد للخبرة أثرًا واضحًا ينعكس على الإبداع والابتكار الإداري في العمل، إذ أن هذه الدورات عوضتهم عن المعارف والخبرات التي قد حصل عليها أصحاب الخبرات العالية، ليلحقوا بهم ويتماشوا معهم في العمل والإنجاز وكأنهم أصحاب خبرات مثلهم. ولذلك فلا بدّ من تكثيف هذه الدورات للمديرين، وخاصة الجدد منهم وذلك لتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة لممارسة الإبداع والابتكار في العمل والتي قد تعوضهم عن المعلومات والخبرات والمعارف التي لم يمتلكوها بسبب قلة الخبرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بالآتي:

- تقديم دورات تقنية عالية الجودة بخصوص مهارات حل المشكلات للحدّ الذي يمكِّن مدير المدرسة من استخدام الأساليب والطرق الإبداعية لحل المشكلات وذلك بتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، وذلك ليتم تزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة لممارسة الإبداع والابتكار في العمل، وليتم تعويضهم عن المعلومات والخبرات والمعارف التي حصل عليها ذووا المؤهلات العلمية العليا، وذووا الخبرات العالية، بحيث تقوم جهات متخصصة بمجال الإبداع بعملية تدريب جميع المديرين، مع مراعاة إعطاء الوقت الكافي للتدريب.
- تخفيف الأعباء على مديري المدارس لإعطائهم الوقت الكاف لتقديم خبراتهم المعرفية والابتكارية لتجديد أفكار معلميهم بطرق إبداعية وابتكارية.

- إعداد دليل عن الإبداع الإداري. وتدريب مديري المدارس ومديراتها على محتوى هذا الدليل، بحيث يتضمن مهارات إقناع الآخرين، ومهارات تحليل الأمور وتفسيرها.
- نشر الوعي بأهمية تحليل الأمور وتفسيرها ومعرفة العلاقات بين الأشياء لزيادة درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع والابتكار في مدارسهم.
- تدريب مديري المدارس على مهارات إقناع الآخرين بوجهات النظر حسب الأساليب الحديثة والمعاصرة، وأيضًا التدريب على احترام الرأي والرأي الآخر وتقدير الآخرين من خلال الدورات والورشات التدريبية ومن خلال النشرات التربوية ومن خلال زيارات الموجهين الفنيين ومن خلال اللقاءات مع مديري التربية.
- ارسال مبعوثين من مديري المدارس ومديراتها في دولة الكويت للمشاركة في المؤتمرات والجلسات النقاشية التي تقام في الدول المتقدمة للاطلاع على انجازاتهم وابداعاتهم والانفتاح على الثقافات الأخرى
- ضرورة توفير الدعم اللوجستي والمادي لمديري المدارس ومديراتها في دولة الكويت، ليستطيعوا تنفيذ خططهم نحو إدارة الإبداع وتطبيق هذه الخطط على أرض الواقع.
- ضرورة اختيار قادة المدارس من القيادات الإبداعية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع والميل للمجازفة والمخاطرة، وربط الترقيات بالأعمال الإبداعية.
- ضرورة اعتماد أسس، ومعايير واضحة، وموضوعية لاختيار مديري المدارس ومديراتها، تعتمد على الكفاءة، وتكافؤ الفرص، والإبداع.
- توفير بنية تحتية مناسبة للإبداع، وتجهيز جميع المستلزمات والأدوات اللازمة لها بحيث تناسب جميع الظروف، بحيث يتم التخطيط لذلك وفقًا لاحتياجات المديرين ورغباتهم وميولهم.
- ضرورة إجراء دراسات بحثية في مجال الإبداع للمعلمين والطلبة.

المراجع:

- الأخرس، جبر (٢٠١٦). الإدارة الإدارية الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي efqm وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا، غزة، فلسطين.
- باشيوة، لحسن عبد الله (٢٠١٩). روائع التمييز المؤسسي: الإبداع الابتكار القيادة الرشيدة أفضل الممارسات المتميزة. عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- البرجاوي، مولاي مصطفى (٢٠١٥). الإبداع والتربية الإبداعية، مجلة البيت العربي (١، ٥، ٤٥– ٦١)، المغرب
- خصاونة، عاكف لطفي (٢٠١١). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد: عمان، الأردن.
- خصاونة، فؤاد شبيب (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين، (٦٥٦– ٦٧٦)، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية.
- خير الله، جمال(٢٠١٥).الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الاردن.
- دار عواد، أحمد زياد (٢٠١٨). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- السودي، سناء راجي (٢٠١٦). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، أطروحة غير منشورة استكمالًا للحصول على درجة الدكتوراه، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الشاعر، عماد (٢٠١٧.) ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الفاعوري، رفعت عبدالحليم (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي، مطبوعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة اليرموك، اربد، الأردن
- القحطاني، محمد قبلان عبدالله آل سلمان (٢٠٢٠). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، (٣٦، ١١، ٦١– ٩٧)، أسيوط، مصر.
- مجلخ، سليم وبشيشي، وليد وعلي خالد (٢٠١٩). الإبداع الإداري وأثره على إدارة المواهب لدى العاملين دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية (١٠، ١، ١٦٩– ١٨٣)، الجزائر.

- مرعي، علي عبد الرحمن محمد (٢٠١٤). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية- محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية، (١، ١٥، ٣٩٠- ٤٣٤)، جامعة بورسعيد، مصر.
- مريحيل، توفيق مفتاح علي (٢٠١٣). التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع، كلية قصر التربية، جامعة طرابلس، ليبيا.
- المساعفة، رغد يوسف (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المداري الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المطري، علي بن سعيد (٢٠١٩). أساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة شمال الشرقي، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان.
- **Bush, T, (2008). Theories of Educational Leadership and Management, pp (23), 3th ed, Londen, Sage Publications, Ltd.**
- **Camison, C. & A. Villar- Lopez (2014). Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Performance. Journal of Business Research, (67) 1, 2891- 2902.**
- **De Jong, J. & D. Den Hartog (2010)."Measuring Innovative Behavior" Creativity and Innovation Management, (19) 1, 23- 36. Utrecht University, Germany.**
- **Kandiko, Camille (2019). Strategic curriculum change: global trends in universities. New York: Routledge.**